



Voorwoord

Om een project effectief te plannen en uit te voeren, is het cruciaal om een grondig inzicht te hebben in de betrokken belanghebbenden. Dit stelt je in staat om weloverwogen beslissingen te nemen over hun rol en betrokkenheid bij het participatieproces.

Een grondige analyse van stakeholders is een essentieel instrument om de betrokken partijen te identificeren en hun belangen te analyseren. Deze analyse omvat het in kaart brengen van het netwerk van belanghebbenden binnen en rondom het project, waarbij wordt gekeken naar wie ze zijn, welke belangen ze hebben, hoeveel invloed ze uitoefenen, en welke middelen ze tot hun beschikking hebben, zoals kennis, financiën, en menselijke hulpbronnen.

Een stakeholdersanalyse legt een belangrijke basis voor het succes van een project, hoewel het geen garantie biedt. Het helpt bij het ontwikkelen van een strategie voor het betrekken van verschillende belanghebbenden op het juiste moment, waardoor verrassingen tijdens het proces worden geminimaliseerd. Deze analyse vormt tevens de basis voor het ontwerpen en documenteren van het participatieproces in een participatieplan.

Idealiter wordt de stakeholdersanalyse aan het begin van het project uitgevoerd. Het is echter niet voldoende om het participatieproces volledig uit te werken; dit vereist ook een duidelijk begrip van de doelen van de participatie, de vragen die gesteld moeten worden, en hoe deze gekoppeld worden aan de mijlpalen van het project. (**Werkessie:** participatieaanpak)

De stakeholdersanalyse wordt geïntegreerd met deze elementen om een specifieke aanpak voor elke belanghebbende te formuleren, die vervolgens wordt vastgelegd in een participatieplan. Deze analyse kan voorafgaand aan of na een participatiesessie worden uitgevoerd, afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt en de mate van duidelijkheid over de doelstellingen. Ongeacht het moment van uitvoering, biedt de analyse waardevolle inzichten die kunnen helpen bij het verfijnen van de participatievragen.

Het is essentieel om de analyse regelmatig te herzien, bijvoorbeeld bij elke nieuwe fase van het project of wanneer nieuwe conflicten ontstaan of nieuwe verbindingen tussen belanghebbenden worden gevormd. De dynamiek tussen belanghebbenden kan veranderen gedurende het project, wat kan resulteren in aanpassingen aan de stakeholdersanalyse. Dit kan variëren van partijen die samenwerken in coalities tot het verlaten van coalities vanwege veranderende posities of identificaties.

Inhoudsopgave

Voorwoord	0
Stappenplan: maken van een stakeholdersanalyse	3
Basisstappen: stakeholders in beeld	3
Stap 1 - Analyse: Wat speelt er voor stakeholders?.....	3
Stap 2: Wie zijn de stakeholders (<i>extern en intern</i>) en wat is voor hen belangrijk?.....	3
Stap 3: Welke groepen stakeholders zijn er?	4
Stap 4: Hoe groot is het belang voor de stakeholder?	5
Stap 5: Welke invloed hebben de stakeholders?	5
Stap 6: Maken en uitvoeren van een stakeholdersstrategie;.....	6
Tenslotte	6
Bijlage I	8
Opzet stakeholdersworkshop	8
Deel I (2-3 uur) Stakeholders in beeld	8
Deel II (3 uur) Verdiepende analyse.....	9

Stappenplan: maken van een stakeholdersanalyse

Een effectieve stakeholdersanalyse begint met een focus op de inhoud en gaat verder dan alleen het opsommen van bekende belanghebbenden of degenen waarmee tot nu toe overleg is gevoerd. Door vanuit de inhoud te redeneren over de stakeholders die mogelijk worden beïnvloed door het project, ontstaat een volledig beeld van hun betrokkenheid.

De volgende methode beschrijft een manier om een stakeholdersanalyse te benaderen en mogelijk te categoriseren, hoewel er natuurlijk ook andere methoden mogelijk zijn. De aanpak is opgedeeld in basisstappen, die een overzicht van de stakeholders bieden, en verdiepende stappen, waarin de analyse in meer detail wordt uitgewerkt.

Bij het vastleggen van de analyse, zowel op papier als digitaal, is het essentieel om de focus te behouden op de belangrijke elementen, namelijk: de identiteit van de stakeholders, hun betrokkenheid bij het project, hun belangen, de omvang van hun belangen, de impact van het project op hun belangen (zowel positief als negatief), hun invloed en andere relevante wegingsfactoren.

Een nuttige aanvulling is bijlage I, waarin een opzet voor een stakeholders-workshop wordt gepresenteerd, die kan helpen bij het systematiseren van de analyse en het betrekken van relevante belanghebbenden bij het proces.

Basisstappen: stakeholders in beeld

Stap 1 - Analyse: Wat speelt er voor stakeholders?

Bepalen van thema's die stakeholders raken.

In deze fase worden de volgende vragen aangepakt:

- Wat zijn de belangrijkste thema's en focusgebieden met betrekking tot het project?
- Welke problemen of kansen worden geïdentificeerd door mensen in relatie tot het project?
- Wat zijn de belangrijkste zorgen?

Een handige benadering is om deze vragen te benaderen via hypothetische krantenkoppen: wat zouden de meest waarschijnlijke positieve en negatieve krantenkoppen kunnen zijn?

Vervolgens worden deze krantenkoppen besproken om de onderliggende thema's te identificeren. Deze thema's worden vastgelegd. Als er een overvloed aan thema's naar voren komt, kan er een selectie worden gemaakt om een shortlist van de meest relevante thema's te creëren, die cruciaal zijn voor het succes van het project.

Stap 2: Wie zijn de stakeholders (*extern en intern*) en wat is voor hen belangrijk?

Identificeren van de relevante stakeholders en hun belang.

Met de geselecteerde thema's als leidraad, wordt er verder gekeken naar:

- Wie wordt beïnvloed in hun belangen door het project met betrekking tot dit thema?
- Welke belanghebbenden voelen zich betrokken bij het project met betrekking tot dit thema?

De stakeholders worden geïdentificeerd in relatie tot de verschillende thema's, waarbij ook wordt genoteerd wat hun belang is bij dat specifieke thema. Dit wordt gedaan op een manier die later het gemakkelijk maakt om stakeholders te clusteren, bijvoorbeeld met behulp van een flip-over en post-its.

Soms is het echter moeilijk om de zienswijze van een belanghebbende over het project te achterhalen. In dergelijke gevallen is het belangrijk om niet op aannames te vertrouwen. Het ezelsbruggetje **ANNA** kan hierbij helpen: Altijd Navragen, Nooit Aannemen.

Het actief benaderen van stakeholders om informatie over hun belangen op te halen, met name hun zorgen, wordt aangemoedigd. Belanghebbenden waarderen het als er interesse wordt getoond in hun perspectieven en zorgen. Het is ook belangrijk om rekening te houden met stakeholders die mogelijk niet op de hoogte zijn van de invloed van het project op hun belangen en de impact ervan niet voorzien.

Stap 3: Welke groepen stakeholders zijn er?

Eventueel categoriseren van stakeholders.

Na het identificeren van de stakeholders, kan ervoor gekozen worden om ze verder te clusteren in verschillende categorieën. Dit biedt een extra controle om er zeker van te zijn dat alle belanghebbenden in kaart zijn gebracht. Er kunnen verschillende categorieën worden gebruikt, zoals:

- De ongeorganiseerde belanghebbenden, die kunnen worden ingedeeld aan de hand van het p3-model: People, Planet, Profit. Voorbeelden hiervan zijn omwonenden, natuurliefhebbers en lokale ondernemers.
- De georganiseerde belanghebbenden, waarbij ook het p3-model kan worden gebruikt, bijvoorbeeld vakbonden, milieugroeperingen en handelskamers of brancheorganisaties.
- Het algemeen publiek, met een brede omschrijving zoals 'inwoners van de Gemeente'.
- Experts, die doorgaans geen direct belang hebben, maar met hun kennis een ondersteunende rol kunnen spelen in het participatieproces.

De keuze van de categorieën is altijd afhankelijk van het project en moet logisch zijn in de context van de clustering. Deze categorieën kunnen worden uitgebreid of verfijnd als dat nodig is. Het is handig om de categorieën te onderscheiden met bijvoorbeeld verschillende kleuren of symbolen, die vervolgens worden toegepast bij de betreffende stakeholders. Het is echter belangrijk om de stakeholders niet los te koppelen van de thema's die voor hen relevant zijn, om hun belangen niet uit het oog te verliezen.

Na het voltooien van de eerste drie stappen, heb je een initiële kijk gekregen op de betrokken stakeholders. Dit vormt de basis van je stakeholdersanalyse. Hiermee kun je doorgaan met het verder uitwerken van de stakeholdersstrategie en het formuleren van ambities voor de

participatie. Om de **stakeholdersstrategie** - wie betrokken wordt, wanneer, waarom en op welke wijze - vorm te geven, zijn er een aantal verdiepende stappen nodig.

Deze verdiepende analyse kan worden uitgevoerd met dezelfde groep mensen waarmee de belangrijke thema's en stakeholders zijn vastgesteld. Dit biedt continuïteit en zorgt ervoor dat alle relevante informatie en inzichten worden meegenomen in het proces van het ontwikkelen van de strategie en ambitie voor de participatie.

Stap 4: Hoe groot is het belang voor de stakeholder?

Welke impact heeft het project op dit belang?

Mensen en organisaties hebben diverse belangen bij een bepaald onderwerp, waardoor hun perceptie van een project positief, enthousiast, boos of bezorgd kan zijn. Om een constructieve dialoog aan te gaan, is het essentieel om eerst te begrijpen wat het belang van een stakeholder is bij een specifiek project. Op basis van dit belang kan er vervolgens gesproken worden over mogelijke oplossingen. Het is ook belangrijk om aandacht te besteden aan de onderlinge relaties tussen stakeholders, vooral met betrekking tot mogelijke conflictpunten. Daarnaast is het van belang om te begrijpen welke impact het project, zowel positief als negatief, heeft op de stakeholders. Dit inzicht helpt bij het zorgvuldig en respectvol omgaan met de stakeholders.

In stap 2 is al in kaart gebracht wat de belangen zijn van de stakeholders. Nu is het tijd om per stakeholder te beoordelen hoe groot hun belang is bij het project (en dus welke risico's zij lopen), en of zij in positieve of negatieve zin worden beïnvloed in hun belang door het project. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door de omvang van het belang een kleur te geven, waarbij groen staat voor weinig belang, oranje voor gemiddeld belang, en rood voor een groot belang. Ook kan met kleuren worden aangegeven of de stakeholders positief, neutraal of negatief worden beïnvloed in hun belang.

Stap 5: Welke invloed hebben de stakeholders?

Weging van stakeholders.

Aangezien het waarschijnlijk niet mogelijk is om op dezelfde manier met alle stakeholders samen te werken, is het noodzakelijk om te bepalen hoe je de stakeholders weegt en prioriteert. Op deze manier krijg je meer inzicht in de mate waarin elke stakeholder het beste betrokken kan worden bij het project. De weging van stakeholders is ook maatwerk.

Welke factoren zijn belangrijk voor de weging in dit specifieke project? Enkele belangrijke wegingsfactoren zijn:

- De omvang van het belang voor de stakeholder.
- De mate van invloed die de stakeholder heeft, bijvoorbeeld of de stakeholder invloedrijke connecties heeft of de middelen heeft om actie te ondernemen.
- De mate waarin de steun van de stakeholder nodig is voor het project, zoals wanneer de stakeholder deel uitmaakt van de politieke achterban van een bestuurder.
- De kennis en expertise die de stakeholder kan inbrengen.

- De relevantie van de stakeholder voor het waarborgen van de representativiteit van de dialoog, bijvoorbeeld door het betrekken van jongeren bij een project over toekomstbeelden.
- Het netwerk van de stakeholder en de toegang tot media die zij hebben. Bijvoorbeeld, een bekend persoon heeft vaak een breed bereik.
- De innovatiekracht van de stakeholder, enzovoort.

Prioriteren betekent niet dat je bepaalde stakeholders hun zin moet geven of dat andere stakeholders buiten beschouwing worden gelaten. Het helpt je alleen bij het verdelen van je aandacht en het op een effectieve manier ontwerpen van je proces. Een stakeholdersanalyse is een dynamisch proces en moet regelmatig worden getoetst en bijgewerkt.

Werkmethode van weging

Maak een spreadsheet en vul per stakeholder in, met kleuren:

- Grootte belang
- Uitkomst project naar verwachting positief of negatief effect op het belang (met korte toelichting)
- Expertise
- Invloed

Door met kleuren of cijfers te werken zie je al snel of een stakeholder hoog of laag scoort op deze factoren. Plaats de stakeholders vervolgens op een *matrix van invloed*. Daaruit kun je ook in algemene zin een keuze voor de stakeholdersstrategie afleiden.



Stap 6: Maken en uitvoeren van een stakeholdersstrategie;

Herhalen stakeholdersanalyse

De bevindingen van de voorafgaande fasen dienen als basis voor het opstellen van een strategie voor belanghebbenden. Deze strategie identificeert duidelijk welke belanghebbenden met welke urgentie moeten worden betrokken bij welke onderwerpen. Om de strategie voor belanghebbenden te ontwikkelen, is het tevens essentieel om helder te hebben welke doelstellingen worden nagestreefd met de participatie, hoeveel ruimte er is voor inbreng, welke vragen worden gesteld, en hoe dit past binnen de projectplanning. Het organiseren van een workshop voor participatieaanpak biedt hier een geschikt platform, zoals eerder vermeld. De resultaten van deze workshop worden geïntegreerd met de belanghebbendenanalyse om te komen tot een participatieproces en -aanpak voor elke belanghebbende. Dit wordt vastgelegd in een participatieplan.

Het is van cruciaal belang om de belanghebbenden regelmatig te evalueren en bij te werken, met name wanneer de relatie tussen het project en de belanghebbenden, of tussen belanghebbenden onderling, verandert. Een open en nieuwsgierige houding is essentieel in het participatieproces. Door in gesprek te gaan met belanghebbenden over het voorgestelde participatieproces, hun belangen en invloed, wordt de betrokkenheid en verantwoordelijkheid

van de belanghebbenden bij het project versterkt. Dit biedt tevens de mogelijkheid om de stakeholderanalyse te valideren en indien nodig aan te passen.

Tenslotte

Deze handleiding beschrijft de componenten van een stakeholdersanalyse. Bij elk project is het raadzaam om vooraf te overwegen hoe deze stappen het beste kunnen worden toegepast. Soms is het nuttig om aanvankelijk te reflecteren op de participatieambitie en de vormgeving van het project. In andere gevallen is de doelstelling van een project al duidelijk gedefinieerd, en kan het helpen om een beter beeld te krijgen van de stakeholders voordat de ambitie wordt vastgesteld. Er zijn momenten waarop je snel, maar doelgericht, een eerste overzicht van de stakeholders moet kunnen presenteren voordat je dieper ingaat op de materie; in andere gevallen is het verkennen van de omgeving alvorens het project van start gaat noodzakelijk.

Een stakeholdersanalyse vereist altijd een op maat gemaakte aanpak!

Bijlage I

Opzet stakeholdersworkshop

Deel I (2-3 uur) Stakeholders in beeld

Stappenplan

1. Beantwoord individueel de volgende vraag: welke krantenkoppen zijn het meest positieve denkbaar voor het project? (best-case).
2. Beantwoord individueel de volgende vraag: welke krantenkoppen zijn het meest negatief denkbaar voor het project? (worst-case).
3. Bekijk plenair welke thema's / onderwerpen hieruit bovendrijven en maak hier een lijst van.
4. Loop deze lijst plenair door en kies de belangrijkste thema's / onderwerpen om verder uit te werken. Afhankelijk van de complexiteit van het project zijn dit tussen de 5 en 15 thema's.
5. Verdeel de geïdentificeerde thema's / onderwerpen over twee- of drietallen.
6. Identificeer in de twee- of drietallen per thema / onderwerp de relevante kennispartners / experts en hun belang.
7. Identificeer in de twee- of drietallen per thema / onderwerp de relevante medeoverheden en hun belang.
8. Identificeer in de twee- of drietallen per thema / onderwerp de relevante overige stakeholders en hun belang.
9. Geef de stakeholdersanalyse visueel weer met in het midden het thema / onderwerp en daaromheen als een wolk de verschillende stakeholders.
10. Eventueel kun je de stakeholders nog clusteren op categorie of deze verschillende kleuren geven.

Deel II (3 uur) Verdiepende analyse

Stappenplan

1. Bespreek de manier waarop je stakeholders wilt gaan wegen. Wat zijn belangrijke aspecten?
2. Bespreek de stakeholders stuk voor stuk: hoe zwaar weegt hun belang voor hen? Wat is de impact van het project op het belang van de stakeholder? Positief, negatief, neutraal? Als er veel stakeholders zijn geïdentificeerd kun je de groep deelnemers in kleinere groepjes opsplitsen die samen een categorie op zich nemen. Noteer belang en de positieve of negatieve impact van het project op het belang bij de stakeholder.
3. Deel de stakeholder na deze bespreking in op de wegingsfactoren, bijvoorbeeld belang en invloed. Waar in de matrix komt de stakeholder te staan? Laat dit ook weer door de groepjes doen.
4. Is iedereen het eens met de plaatsing van de stakeholders? Discussieer hier met elkaar over.
5. Identificeer of er clusters ontstaan, bijvoorbeeld een aantal stakeholders die veel invloed en veel belang hebben.
6. Bespreek wat de aanpak voor deze clusters zou moeten zijn. Wie scoren er hoog in de wegingsfactor en moeten nauw betrokken zijn? Wie scoort er laag en moet in ieder geval goed geïnformeerd zijn?
7. Leg alles goed vast en werk de resultaten uit. Maak hierbij de stakeholders-analyse ook visueel.